

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

#### RPS en centre d'appels

#### Comment les prévenir et encourager les comportements sûrs au travail ?

Logmo Oum, Perpétue

*Award date:*  
2020

*Awarding institution:*  
Université de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Titre :

# **RPS EN CENTRE D'APPELS : COMMENT LES PREVENIR ET ENCOURAGER LES COMPORTEMENTS SURS AU TRAVAIL**

**Perpétue Elsa LOGMO OUM**

**Directeur : Prof. Valérie FLOHIMONT**

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée  
en Business Analysis & Integration

**ANNEE ACADEMIQUE 2019-2020**

Université de Namur, ASBL

Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion

Rempart de la Vierge 8, B-5000 Namur, Belgique, Tel. +32 [0]81 72 48 41/49 58, Fax +32 [0]81 72 48 40

## AVANT-PROPOS

Mes remerciements s'adressent à Madame **Valérie FLOHIMONT**, professeure de droit à l'université de Namur, pour l'attention avec laquelle elle a suivi l'évolution de ce mémoire. Au travers de ses conseils, et remarques pertinentes, j'ai pu avancer, en étant guidée par elle.

Je souhaite exprimer mes remerciements à mes proches qui m'ont aussi soutenu dans la réalisation de ce travail, et qui ont été un véritable soutien dans ma volonté à parvenir à la fin de la rédaction de ce mémoire.

## TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS.....	0
INTRODUCTION.....	4
PARTIE 1 : RISQUES PSYCHOSOCIAUX, VERITABLES FREIN AU BIEN- ETRE EN CENTRE D'APPELS .....	6
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION ET DYNAMIQUE DES RPS AU TRAVAIL .....	6
1.1. Définition des RPS et du bien-être au travail .....	6
1.2. Aspects réglementaires en vigueur en Belgique.....	6
1.3. Différentes formes et conséquences de risques psychosociaux.....	7
1.3.1. Les modèles explicatifs du stress professionnel.....	8
a- Le modèle de Karasek (annexe 1) .....	8
b- Le modèle de Siegrist (annexe 2) .....	8
CHAPITRE 2 : LA COMPLEXITE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX .....	10
2.1. Les différents risques professionnels : quelle particularité pour les RPS ?.....	10
2.2. Les diverses sources de risques psychosociaux.....	10
2.2.1. L'organisation du travail .....	10
2.2.2. Les conditions de travail.....	11
2.2.3. Le contenu du travail .....	11
2.2.4. Les conditions de vie au travail .....	11
2.2.5. Les relations interpersonnelles .....	11
2.3. Les centres d'appels, foyer par excellence des RPS.....	12
2.3.1. Variabilité selon les formes de centres de contact.....	12
2.3.2. Variabilité selon le type d'activité.....	12
2.3.3. Variabilité selon la rationalité d'action .....	13
2.3.4. Variabilité selon les conditions de travail.....	14
PARTIE II : CONSTRUCTION D'UNE DEMARCHE PREVENTIVE DES RPS : DU DIAGNOSTIC A L'ACTION .....	16
CHAPITRE 1 : L'ANALYSE ET LE DIAGNOSTIC D'EVALUATION DES RPS .....	16
1.1. Les enjeux de la prévention des RPS.....	16
1.2. Evaluation proprement dite : les divers niveaux possibles d'interventions en centre d'appels. 16	
CHAPITRE 2 : EXEMPLE DE CAS PRATIQUE DE PREVENTION DES RPS EN ENTREPRISE ... 18	
2.1. Cas pratique : Recherche sur le bien-être au travail dans les centres d'appels (call centers) HANSEZ et al, (2012).....	18
PARTIE III : ANALYSE DES RISQUES EN CENTRE D'APPELS ET MESURES DE PREVENTION 19	
CHAPITRE 1 : QUESTION CENTRALE, MODE DE COLLECTE, DIFFICULTES RENCONTREES ET CONDITIONS DE REUSSITE.....	19

1.1.	Question centrale .....	19
1.2.	Mode de collecte des données .....	19
1.2.1.	Les entretiens semi-directifs .....	20
1.2.2.	L'observation participative .....	20
1.2.3.	L'analyse documentaire.....	21
1.2.4.	Le questionnaire.....	21
1.3.	Les difficultés rencontrées et conditions de réussite .....	22
1.3.1	Les difficultés rencontrées.....	22
1.3.2.	Les conditions de réussite .....	22
CHAPITRE 2 : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE .....		23
2.1.	Analyse des résultats .....	23
2.1.1.	Résultats des entretiens semi-directifs.....	23
2.1.2.	Analyse comparative des résultats de l'observation participative, et des résultats des entretiens semi-directifs .....	24
2.1.3.	Résultat et analyse du questionnaire de Siegrist.....	25
2.1.4.	Interprétation des résultats.....	27
2.2.	Limites de l'étude et recommandations, ouverture du débat.....	28
2.2.1.	Limites de l'étude et recommandations.....	28
2.2.2.	Ouverture du débat .....	31
CONCLUSION .....		32
BIBLIOGRAPHIE .....		34
INDEX ALPHABETIQUE: .....		36
ANNEXES .....		37
Annexe 1 : Modèle de karasek .....		37
Annexe 2 : Modèle de Siegrist .....		37
Annexe 3 : Les différentes sources de risques psychosociaux .....		38
Annexe 4 : Evolution du nombre d'employés et d'entreprises du secteur de 2009 à 2014.....		38
Annexe 6 : Tableau récapitulatif des résultats des 20 entretiens semi directifs, de l'observation participative, et mise en évidence des points de convergence et de divergence.....		40
Annexe 7 : Questionnaire de Siegrist (avec questions liés au profil professionnel).....		41
Annexe 8 : Synthèse du questionnaire (sexe, ratio, âge, type de projets du centre d'appels,) .....		43
Annexe 10 : Distribution des résultats pour le ratio déséquilibre efforts/récompenses.....		44

# INTRODUCTION

Le travail est une source d'épanouissement et de bien-être pour les travailleurs, car il leur permet de mettre à profit leurs compétences, et de mener une vie équilibrée d'une certaine façon.

Cependant, il existe divers risques professionnels qui mettent en péril le bien-être des employés, et entraînent des conséquences néfastes à la fois pour les entreprises que pour les employés. L'un des risques les plus courants sont les risques psychosociaux qui se manifestent à travers le burn-out, l'absentéisme, les harcèlements, les dépressions, le stress et autres. Ces risques sont présents dans tous les secteurs d'activité, principalement les secteurs des centres d'appels, où l'objectif primordial des entreprises est l'accroissement de la productivité, parfois même, au détriment du bien-être des travailleurs.

Le secteur des centres d'appels a connu une progression durant les dernières années, et est de plus en plus compétitif, au regard de la multitude d'entreprises qui y émergent. Les travailleurs en centre d'appels quant à eux, sont dans une logique d'excellence, afin de répondre aux exigences du métier, qui parfois, sont bien au-delà de leurs capacités.

Cela nous a poussés à nous pencher sur le sujet des risques psychosociaux (RPS) en centre d'appels, car cela reste une problématique d'actualité. Ayant effectué un stage dans un centre d'appel de la place, nous avons également pu toucher du doigt la réalité du milieu, et de ce fait, le sujet de notre mémoire de fin d'étude s'intitule : « **RPS EN CENTRE D'APPELS : COMMENT LES PREVENIR ET ENCOURAGER LES COMPORTEMENTS SÛRS AU TRAVAIL ?** »

Notre étude consiste à analyser les risques psychosociaux en centre d'appels, les prévenir, afin d'encourager les comportements sûrs au travail.

Afin de mener une étude approfondie, nous avons organisé notre travail en 3 parties distinctes, allant de la définition des RPS, à la proposition d'un ensemble de mesures possibles.

La première partie de notre travail reprend l'aspect théorique de l'analyse. En effet, nous avons défini le concept des RPS, et mis en évidence leur complexité en présentant les diverses sources de RPS, et les raisons pour lesquelles les centres d'appels pourraient être des foyers potentiels de RPS. Afin d'enrichir cette partie, nous avons puisé les informations dans divers articles scientifiques.

La seconde partie de notre travail, tout aussi théorique que la première, met en évidence les enjeux de la prévention des RPS, ainsi que quelques exemples concrets d'actions de prévention réalisées en entreprises.

La troisième partie, celle qui constitue le cœur même de notre analyse, s'est faite au travers d'une analyse pratique, via l'utilisation de méthode de collectes de données, telles que : les entretiens semi-directifs auprès de téléopérateurs, l'observation participative, et le questionnaire. Cet ensemble de méthodes a fourni des résultats qui ont ensuite été analysés et interprétés, afin de proposer des mesures, ou des recommandations, pouvant encourager les comportements sûrs au travail.

## **CHAPITRE 1 : DESCRIPTION ET DYNAMIQUE DES RPS AU TRAVAIL**

Le phénomène des risques psychosociaux s'est développé dans le temps, et il représente l'un des problèmes majeurs au sein des entreprises actuelles. En effet, les RPS font partie des éléments majeurs du bien-être au travail. Dans ce chapitre nous commencerons par définir les concepts de RPS et de bien-être au travail (BET), ensuite nous énoncerons la réglementation en vigueur, et enfin nous parlerons des différentes formes de RPS en entreprises.

### **1.1. Définition des RPS et du bien-être au travail**

Les risques psychosociaux au travail sont légalement définis comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger » (**Art 32/1, Loi BET, 1996**).

Souvent confondu avec la santé des travailleurs, le sentiment de BET est un état d'esprit global et subjectif. Il peut être impacté par une multitude de facteurs. Le bien-être au travail est défini comme « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté : sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, aspects psychosociaux du travail, ergonomie, hygiène du travail, embellissement des lieux de travail » (**Art 3/1, Art 4/2, Loi BET, 1996**). La santé des travailleurs n'est donc qu'un élément parmi d'autres en matière du bien-être au travail.

### **1.2. Aspects réglementaires en vigueur en Belgique**

Sur le plan juridique, le sujet des RPS a connu une évolution dans le temps. En effet, le premier texte légal sur la thématique des RPS dans les entreprises est la **CCT 72** qui date du 30 mars 1999. Elle concerne la prévention et la gestion du stress occasionné par le travail. Elle ne traite pas l'ensemble des risques psychosociaux occasionnés par le travail puisqu'elle se concentre uniquement sur la gestion du stress (**DE LEEUW, 2015**).



Suite à une formalisation dans le chef des interlocuteurs sociaux, pour une prévention efficace, une attention particulière est portée sur l'organisation du travail, les conditions de travail, d'environnement de travail, des relations de travail, et le contenu travail.

C'est ainsi que les RPS sont désormais pris en compte formellement dans la politique globale de prévention de l'entreprise comme tous les autres risques pouvant porter atteinte au bien-être des travailleurs. Bien que ces RPS étaient déjà pris en compte d'une certaine façon, dans le bien-être au travail, les modifications légales de 2014 ont formalisé les choses, et un accent particulier a donc été mis sur la nécessité de prendre en compte les RPS dans la politique de BET. Ainsi, la nouvelle loi du 28 février 2014, faisant référence aux RPS au travail, a été publiée le 28 avril 2014. De son côté, l'Europe a aussi émis des directives claires en matière de sécurité et de santé au travail, d'où l'importance de cette réglementation, à la fois pour l'employeur et le salarié.

La réglementation en Belgique sur le BET est structurée autour de la loi BET et du code du BET. Ce dernier comprend tous les arrêtés d'exécution de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être de travailleurs, et a été modifié par loi de 2014 qui a engendré des modifications de certains arrêtés d'exécutions intégrés au code. Ainsi, le 1<sup>er</sup> livre du code de bien-être au travail reprend, en son troisième chapitre, les articles concernant la prévention des RPS au travail.

### **1.3. Différentes formes et conséquences de risques psychosociaux**

Les risques sociaux peuvent revêtir diverses formes et entraîner des conséquences lourdes à la fois sur le travailleur et l'entreprise.

Pour les travailleurs, les dommages psychiques peuvent se manifester par les troubles du sommeil, l'abus de drogues ou d'alcool, les maux de dos, migraines, dépression, burn-out, violence, harcèlement, stress, etc. (**FLOHIMONT et al., 2014**). Tout le long de notre analyse, il a été constaté que le stress était l'un des problèmes majeurs et néfastes au bien-être des employés en centre d'appels, dès lors qu'ils subissent des pressions émotionnelles et psychologiques liées à l'atteinte des objectifs. En effet, il représente surtout l'un des RPS les plus répandus.

Le contexte des centres d'appels est assez particulier, car la performance et la productivité sont au centre des préoccupations des entreprises, et les conséquences du stress et du mal-être au travail entraînent absentéisme et détérioration de la qualité de vie au travail. La notion de stress sera donc davantage approfondie dans les prochaines parties de notre travail.

Pour l'entreprise, les RPS peuvent également avoir des conséquences négatives telles qu'un climat délétère de travail, des conflits, des coûts supplémentaires découlant d'accidents de travail, de l'absentéisme, de la diminution de la qualité du travail ou de la productivité, de l'atteinte à l'image de l'entreprise, etc. (**FLOHIMONT et al., 2014**).

### **1.3.1. Les modèles explicatifs du stress professionnel**

Selon une enquête nationale belge sur les conditions de travail portant sur 2500 travailleurs, environ 3 travailleurs sur 10 ressentent quotidiennement du stress au travail. Près de 7% des travailleurs ont subi des intimidations ou du harcèlement moral. Enfin, 3% fait l'objet de violences physiques (**LAMBERTS et al,2016**).

Avant tout il est primordial de donner une définition du stress. Le stress est considéré comme « le résultat de l'interaction entre le sujet et son environnement » (**LERUSE et al., 2006, p.7**). D'après les mêmes auteurs, le stress lié au travail est défini comme une réaction émotionnelle, cognitive, comportementale et physiologique, aux aspects néfastes et négatifs de la nature du travail, de son organisme et de son environnement (**LERUSE et al,2006, P 15**). Cette réaction, qui peut devenir un état, est caractérisée par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et, souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir. Afin d'expliquer et de comprendre la diversité des facteurs explicatifs du stress, il existe divers modèles explicatifs du stress professionnels, dont deux d'entre eux seront développés dans notre analyse.

#### **a- Le modèle de Karasek (annexe 1)**

Le modèle de Karasek est un outil de mesure du bien-être en entreprise conçu en 1979 par le sociologue Robert Karasek qui distingue la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social<sup>1</sup>. La demande psychologique est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les salariés.

Ce modèle pose l'hypothèse que la combinaison d'une demande psychologique au travail élevée (charge de travail, contraintes de temps, exigences) et d'une autonomie décisionnelle faible (marges de manœuvre en termes de décision et d'action limitées) augmente le risque de développer un problème de santé au travail. Il ajoute à cela l'axe « social » défini comme l'ensemble des interactions nouées avec les collègues et la hiérarchie dans la réalisation du travail (**REYNART, 2011/2012, p.22**).

#### **b- Le modèle de Siegrist (annexe 2)**

Le psychologue allemand Siegrist est à l'origine de l'approche la plus récente. Créé à partir de 1986, son modèle est basé sur l'effort et la récompense, notions absentes au modèle de Karasek. Selon lui, la reconnaissance et le sentiment d'injustice contribuent aussi à expliquer le stress au travail. Concrètement, ce modèle émet l'hypothèse selon laquelle les personnes qui estiment ne pas recevoir de récompenses à la hauteur de leurs efforts au travail, en termes notamment de

---

<sup>1</sup> [www.atoutsante.com](http://www.atoutsante.com)

salaire ou de sécurité d'emploi, montrent un risque plus élevé de stress professionnel (**LABRUNIE, 2014**).

Ces deux modèles peuvent être intéressants pour analyser les conditions de travail en centres de contacts et leur influence sur le bien-être au travail. L'avantage du modèle de Siegrist est de prendre en considération des problématiques importantes dans le secteur des centres de contacts : les efforts des travailleurs pour atteindre des performances exigeantes (en termes de nombre d'appels, par exemple) et les récompenses peu nombreuses dans ce secteur (bas salaire, contrats précaires, insécurité de l'emploi). Le questionnaire de Siegrist évalue 3 dimensions psychosociales <sup>2</sup>:

Les efforts extrinsèques qui sont les contraintes et exigences liées au travail, à la fois sur le plan psychologique que sur le plan physique, telles que les contraintes de temps, la responsabilité, la charge de travail ;

Les récompenses qui peuvent être entre autres le salaire, l'estime, les perspectives d'avenir ;

Les efforts intrinsèques ou surinvestissement correspondant à des attitudes, des comportements qui sont associés à un engagement excessif dans le travail tels que l'impatience, l'hostilité, l'esprit de compétitivité.

Selon **HANSEZ et al, (2012)**, ces deux modèles sont statiques et ne reflètent pas la réalité complexe des situations de travail. Ils ne permettent pas d'identifier des exigences ou des ressources précises liées à la spécificité de chaque situation de travail qui pourraient influencer le bien-être des travailleurs.

---

<sup>2</sup> [www.atoutsante.com](http://www.atoutsante.com)

## CHAPITRE 2 : LA COMPLEXITE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les RPS sont complexes parce que leurs origines sont multifactorielles. Quelle que soit leur appellation, ou la classification qui en est établie, toutes leurs composantes peuvent comporter un danger et interagir entre elles. Pour pouvoir organiser de façon pertinente la prévention, il est nécessaire de distinguer les risques professionnels des risques psychosociaux, de distinguer ensuite les diverses sources de RPS, enfin de montrer pourquoi les centres d'appels seraient des foyers par excellence de RPS.

### 2.1. Les différents risques professionnels : quelle particularité pour les RPS ?

Les risques professionnels se caractérisent par des événements dont l'occurrence met en danger des personnes dans l'exercice de leur métier.

Pour les RPS, la notion de risque est différente puisqu'il s'agit de la probabilité d'une altération de la santé, physique ou mentale, en lien avec l'environnement socioprofessionnel. Le champ psychosocial renvoie aux facteurs relationnels et organisationnels de la vie au travail. Les RPS associent alors des facteurs issus de trois domaines : le travail, la société et l'individu.

L'employeur ne peut cependant être tenu pour responsable de l'ensemble des souffrances vécues par les travailleurs qui trouvent leur origine dans l'organisation du travail<sup>3</sup>.

« D'un point de vue juridique, seules les situations comportant objectivement un danger doivent être prévenues par l'employeur. En effet, la perception d'une même situation peut être différente d'un individu à l'autre... Seules les situations pouvant être vécues comme anormales pour le ou les travailleur(s) moyen(s) placé(s) dans les mêmes circonstances devront être prises en compte par l'employeur dans sa politique de prévention » (**Chambre des représentants de Belgique, 2013**). Ne sont également visées que les composantes sur lesquelles l'employeur a effectivement un impact, et non celles dont l'origine est privée ou extérieure à l'entreprise.

### 2.2. Les diverses sources de risques psychosociaux

Selon **FLOHIMONT et al.**, (2014), on distingue 5 composantes (**annexe 3**) principales des RPS liées les unes aux autres, et qui s'influencent entre elles.

#### 2.2.1. L'organisation du travail

L'organisation du travail concerne la façon dont le travail est structuré et réparti au sein de l'entreprise. Ceci englobe également les diverses relations d'autorité visant à mettre en œuvre les objectifs de l'entreprise. De manière générale, on y retrouve la répartition des tâches, les politiques de prévention mises en œuvre, le style de management. Il est possible de voir naître des risques

---

<sup>3</sup> [www.abbet.be](http://www.abbet.be)

psychosociaux liés au contexte socioéconomique de l'entreprise : situation de crise, restructuration, insécurité socioéconomique, etc.

### **2.2.2. Les conditions de travail**

Les conditions de travail portent sur les éléments liés à l'exécution du travail, tels que les horaires de travail, le type de contrat, la rémunération, le statut, la façon dont le travail est évalué, les possibilités de carrière, etc. Ces éléments ont un impact sur le bien-être des travailleurs, car ils agissent sur leur état de santé physique et psychique.

### **2.2.3. Le contenu du travail**

Le contenu du travail reprend les exigences du travail et ses implications, tant sur le niveau émotionnel que physique. Le contenu du travail concerne principalement la complexité des tâches, l'autonomie dans le travail, la charge de travail, la variété dans le travail, la participation dans les prises de décisions, etc. (**FLOHIMONT et al., 2014**).

Au niveau de la charge de travail, certains mentionnent spécifiquement la charge émotionnelle, qui est inhérente à de nombreuses professions, notamment celles où la perception des émotions des autres et la maîtrise des siennes sont essentielles pour mener à bien le travail. C'est le cas par exemple des métiers en centre d'appels, où il est question d'être en contact avec le public, de devoir cacher ses émotions, de gérer le mécontentement et objections des clients, etc.

### **2.2.4. Les conditions de vie au travail**

Les conditions de vie au travail concernent l'environnement physique ainsi que les conditions matérielles mises à la disposition du travailleur, qui peuvent avoir une incidence sur son mental. Il s'agit d'éléments tels que le bruit, l'éclairage, les outils de travail, l'hygiène, le dispositif de sécurité, etc. Par exemple, des locaux exigus, bruyants et mal adaptés peuvent être une source de mal-être pour les travailleurs.

### **2.2.5. Les relations interpersonnelles**

Les relations interpersonnelles font référence aux relations entre les travailleurs, et entre ces derniers et l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Il s'agit aussi des relations avec les tiers. On a par exemple, la qualité de la relation, l'ambiance de travail, le style de gestion, les possibilités de contact, etc.

## 2.3. Les centres d'appels, foyer par excellence des RPS

Apparus autour des années 80, les centres d'appels ont connu une forte progression dans la plupart des pays industrialisés. Une très grande variabilité du secteur rend difficile la quantification des emplois réels. Il y a eu une évolution plutôt constante sur le nombre d'employés et d'entreprises du secteur (**CEFORA, 2014**). La grande variabilité du secteur se situe autour de 4 axes principaux que sont, la forme, le type d'activités, les logiques d'action, les conditions de travail.

### 2.3.1. Variabilité selon les formes de centres de contact

Il existe plusieurs formes de centres de contacts pouvant être distinguées en fonction du degré d'autonomie du centre de contacts. S'il s'agit d'un département appartenant à une entreprise plus large, il s'agira d'un centre de contacts dit « interne » que **BERAUD et al. (2008)** définissent comme une unité « *assurant la fonction 'relation client à distance' au sein d'entreprises ayant une activité principale autre tels qu'assurance, commerce de détail, télécommunications, services informatiques, banques, etc.* »

Tandis que s'il s'agit d'une entreprise autonome, octroyant ses services à une autre, le centre de contacts sera considéré comme « externe », **Béraud et al. (2008)** appellent ce type d'organisation « *outsourcers* », c'est-à-dire « *des entreprises qui exercent cette même fonction, 'relation client à distance', à titre principal, et qui sous-traitent la relation client pour le compte d'entreprises appartenant à des secteurs d'activité variés* ».

De ces deux extrêmes, se trouvent également les centres dits externalisés ou outsourcés, où l'organisation bien que juridiquement indépendante ne preste que ses services pour une seule entreprise d'où elle provient fréquemment. Selon **KLEEMAN et MATUSCHEK (2002)**, il existe des *external call center* qui offrent leurs services en tant que contractuels à différentes entreprises des *outsourced call center*, dont le client principal reste une même entreprise.

### 2.3.2. Variabilité selon le type d'activité

Selon la nature du travail effectué au sein des centres d'appels, une distinction y est aussi faite. Ainsi, lorsque les appels donnés sont sortants, c'est-à-dire initiés par l'opérateur, on parle de centres d'appels « outbound ». Si par contre les appels sont entrants, c'est-à-dire initiés par le consommateur, il s'agit de centres d'appels « inbound ».

C'est une distinction majeure, car selon le type d'activité, il existe différentes contraintes faisant appel à des compétences spécifiques. Comme pour le cas des appels outbound, il est important pour les agents d'arriver à convaincre le client de l'intérêt d'un échange téléphonique, sachant que ce dernier ne l'a pas initié. Pour y arriver, cela demande évidemment des atouts de communication et surtout d'assertivité (**HANSEZ et al., 2012**). Les agents exerçant dans des

*centres* inbound doivent pouvoir répondre aux demandes des interlocuteurs, en étant pragmatiques, efficaces, voire polyvalents. De plus en plus, les agents de première ligne sont formés, afin de répondre aux besoins techniques et ponctuels des clients, ce qui évite de devoir transférer les appels auprès des spécialistes, car cela entraîne la plupart du temps une attente longue et désagréable pour la clientèle.

Lorsqu'un même centre d'appel réalise les deux types d'activités, et ceci parfois pour plusieurs clients, la situation devient un peu plus complexe. En effet, certains travailleurs sont ainsi amenés à gérer tant les appels entrants, que sortants. Selon Call Communications, la majorité des centres de contacts (54%) réaliseraient uniquement des activités de type inbound alors que seuls 17% réaliseraient uniquement des activités de type outbound (**HANSEZ et al., 2012**). Dans 29% des cas, enfin, ces entreprises réaliseraient les deux types d'activité (inbound et outbound).

### 2.3.3. Variabilité selon la rationalité d'action

Il existe aussi une autre distinction selon le positionnement stratégique du centre de contacts, variant sur un continuum entre deux extrêmes que **BATT (2000)** appelle « *dimension de quantité* » et « *dimension de qualité* », et que **ZAPF et al. (2003)** appellent les « *mass services* » et les « *high commitment services* ». La première catégorie est caractérisée par la recherche de la minimisation des coûts, un marché de grand volume à faible valeur ajoutée, ici le plus important est la quantité d'appels. La deuxième catégorie quant à elle est caractérisée par un volume de travail plus faible, mais ayant une valeur ajoutée plus importante. Les tâches y sont plus complexes et le service requiert davantage de compétences techniques.

Selon **BATT (2000)**, le positionnement du centre de contacts sur ce continuum serait l'objet d'une décision managériale prise en fonction de la stabilité du contexte de l'entreprise et de la complexité du service à offrir.

Pour d'autres auteurs, les activités varieraient en fonction des différents projets menés au sein de l'entreprise, ceci dit les deux extrêmes ne seraient pas uniformément présentes dans les centres de contacts. Pour **PICHAULT et ZUNE (2002)**, le choix stratégique serait contraint par la temporalité du projet dont il est question. Ceci dit, dans les projets à court terme, « *offrant peu de possibilités de réarrangements et de marge de manœuvre, la priorité est donnée à des résultats rapides et quantifiables et font souvent l'objet d'un contrôle fort. Les scripts et les comportements édictés doivent être respectés à la lettre, et le rapport statistique sanctionne, au propre comme au figuré, l'accomplissement des objectifs assignés.* ».

Pour les projets à long terme « *nécessitant des savoir-faire élaborés (plurilinguisme, fortes compétences techniques ou informatiques, etc.), ils feraient généralement moins l'objet d'un contrôle permanent* ».

Selon **NAEDENOEN et ZUNE (2004)**, il existerait au sein d'un même centre de contacts une cohabitation entre la logique dite organisationnelle où les modes de fonctionnement et de gestion d'équipe sont adaptés en fonction des demandes de donneurs d'ordres, exigeants et désireux de garder le contrôle de leur relation-client et la logique où la stabilité est plus grande et les politiques de gestion plus homogènes, grâce à un contrat commercial où le donneur d'ordres intervient moins dans l'organisation du travail au sein du projet.

#### **2.3.4. Variabilité selon les conditions de travail**

Il s'agit d'un élément très important car il conditionne en grande majorité la présence ou la probabilité d'apparition de divers risques dans les centres d'appels.

Selon **Perrier (2002)**, **Torvatn & Dahl-Jorgensen (2003)**, **Lechat & Delaunay (2003)**, cités par **NAEDENOEN et ZUNE (2004)**, (les conditions de travail sont souvent sous la forme d'un « *post taylorisme* » où « *l'usage de technologies permettant de produire un flux constant d'activité pouvant être soumise à rationalisation et à standardisation, couplé à des dispositifs visant à un contrôle très précis des activités des téléopérateurs (contrôle qualitatif, via notamment des écoutes masquées, contrôle quantitatif, via la comptabilisation des temps et des résultats, cf. Pichault & Zune, 2000)* a fortement contribué à l'image de nouvelles "télé-usines du tertiaire" et a attiré nombre de critiques » (**NAEDENOEN et ZUNE, 2004 , p.1**).

Il existe aussi une abondante littérature sur le sujet des conditions de travail en centre d'appels. Selon **COUSIN (2002, p 504)**, le travail dans ces centres est décrit comme soutenu, haché, stressant et usant. L'étude menée par **ZAPF et al. (2003, p.333-336)**, souligne quant à elle que les principaux problèmes de travail dans les centres de contacts auraient trait à la faible complexité des tâches, aux faibles ressources et à un niveau de dissonance émotionnelle assez élevé. Selon eux, les agents suivent très souvent des règles strictes sur la façon d'interagir avec le client (scénario à suivre, nécessité d'être positif et amical) ce qui réduit inévitablement leur autonomie et leur capacité à fournir un service adapté.

Cette limite d'autonomie serait accentuée par de nouvelles frontières de contrôle définie par le management en centre d'appels (**TAYLOR et BAIN, 2001, p.41-43**). D'après les études de **COUSIN (2002, p.510)**, ces nouvelles formes de contrôle sont traduites par une écoute, et un contrôle permanent des employés par leurs responsables. D'autres auteurs insistent sur la diversité des situations dans le secteur, et montrent que les conditions de travail dépendent des logiques d'action en place. Dans une logique de « mass services », les conditions de travail seraient celles dites très « strictes ». Par contre dans celle de type « high quality call center » ; les conditions seraient plus favorables pour les opérateurs.



Selon **HOLMAN (2002)**, les travailleurs y auraient un degré de contrôle sur leur travail plus important, notamment sur le temps d'appel et sur ce qu'ils disent au client. Ils n'ont pas ou peu de script préétabli, ont un contrôle important sur leur travail, leur temps d'appel, et leur conversation avec les clients. Ceci nécessite des compétences sur le plan de la communication et une ouverture d'esprit afin d'être capable d'identifier ou de gérer les intérêts, les humeurs, et les aspects sociaux du client. Les directives y sont plutôt légères, la responsabilité et l'autonomie des opérateurs sont encouragées. Ce que confirme **PICHAULT (2002)** dans son étude, car il pense que le style de management politique est employé préférentiellement dans ces centres d'appels axés sur la qualité.

Selon **KLEEMAN et al. (2002)**, les conditions de travail sont fortement conditionnées par la forme de centre de contacts dont il est question. Pour eux, elles seraient plus favorables dans les centres de contacts internes que ceux externes.

D'après **CHOUANIERE et al. (2011)**, du fait de la conjoncture de multiple facteurs, les conditions de travail dans les centres d'appels téléphoniques sont souvent difficiles. Ces conditions entre autres sont : l'utilisation permanente d'un casque, micro ; la pression sur le nombre d'appels gérés ; le recours à des scripts préétablis qui formatent la relation au client, les systèmes multiples de contrôle, l'organisation du temps de travail, et les situations matérielles défavorables multiples, enfin les relations parfois conflictuelles et agressives avec les clients.

Toute cette diversité liée à la variabilité de ce secteur, pousse à croire que les centres d'appels constituent un foyer où les RPS peuvent se manifester assez fréquemment.

## **PARTIE II : CONSTRUCTION D'UNE DEMARCHE PREVENTIVE DES RPS : DU DIAGNOSTIC A L'ACTION**

### **CHAPITRE 1 : L'ANALYSE ET LE DIAGNOSTIC D'EVALUATION DES RPS**

#### **1.1. Les enjeux de la prévention des RPS**

Avec le développement du secteur des centres d'appels, le développement des techniques de travail, la forte concurrence, l'intensification et la digitalisation du travail, la complexité grandissante des processus, les processus de travail, les RPS représentent un enjeu majeur car l'on remarque un taux croissant de turn-over, et un absentéisme fréquent des travailleurs. Prévenir les RPS permettrait de faire beaucoup d'économies pour l'entreprise, et d'assurer un bien-être aux travailleurs.

Le coût annuel du mal être d'un employé en France en 2017 a été estimé en moyenne à 12.600 euros par salarié. Le Bureau international du travail estime que les effets négatifs du stress professionnel représentent entre 3% et 4% du PIB des pays industrialisés. En Europe, le coût économique annuel du stress au travail dépasserait les 20 milliards d'euros<sup>4</sup>.

Les RPS touche tous les secteurs d'activité, et il est donc important d'y accorder une attention particulière, afin de réduire les conséquences qui sont néfastes tant pour les entreprises que pour les travailleurs. Un ensemble de facteurs tant organisationnels, que relationnels, ou liés aux conditions d'emploi, peuvent avoir des effets néfastes sur la psychologie des travailleurs en centres d'appels. Les entreprises du secteur des centres d'appels devant recourir à des recrutements permanents en raison du turn-over, et du burn-out, gagneraient du temps, et de l'argent en maintenant une certaine stabilité de leurs travailleurs, par la mise en place d'une politique de prévention des RPS.

#### **1.2. Evaluation proprement dite : les divers niveaux de possibles d'interventions en centre d'appels**

Les niveaux d'intervention sont propres à la réalité et au contexte de chaque entreprise. De manière générale, en centre d'appels, il est possible d'agir sur l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations, le contenu du travail, et les conditions de vie au travail. Ces éléments représentent les sources de RPS, qui ont été développées dans la partie 1.

L'employé étant au cœur du processus de prévention, cela nécessite aussi son implication, et sa contribution dans les différentes phases de prévention. Ainsi, au niveau de l'organisation du travail, il est possible de revoir les processus de management, les méthodes d'encadrement des

---

<sup>4</sup> [www.infoprotection.fr](http://www.infoprotection.fr)

travailleurs, les niveaux de responsabilité attribués aux travailleurs, les implications du travailleur dans la prise de décisions. Au niveau des relations et des conditions de vie au travail, il est possible de développer un sentiment d'appartenance, en impliquant davantage les travailleurs dans la prise de décisions. Il est aussi possible de stimuler l'engagement des travailleurs, et en favorisant l'échange, la liberté d'expression. Au niveau du contenu et des conditions de travail, il est aussi possible de revoir les modalités d'exécution du travail, en recherchant le bien-être des travailleurs.

## CHAPITRE 2 : EXEMPLE DE CAS PRATIQUE DE PREVENTION DES RPS EN ENTREPRISE

### 2.1. Cas pratique : Recherche sur le bien-être au travail dans les centres d'appels

Réalisée en 2012, ce projet sur le bien-être dans les centres de contacts avait pour objectif d'une part, d'identifier les risques spécifiques au secteur des centres de contacts en Belgique, en veillant à les décliner en fonction de diverses variables (type de centres de contacts ; type de marchés) et aux différentes logiques de trajectoires professionnelles. D'autre part, il était question de proposer des pistes de solutions validées par les différentes parties prenantes de ce secteur et déclinées en fonction de ces variables. La méthodologie de travail reposait sur quatre principales actions consécutives : une revue de littérature, la démarche quantitative (enquête), la démarche qualitative et les recommandations.

La revue de littérature met en évidence les principaux travaux qui existaient déjà sur la problématique du sujet. La démarche qualitative a consisté en la réalisation d'un questionnaire auprès de 400 opérateurs de centre d'appels. De manière générale, les aboutissements de cette démarche quantitative montrent que, les contraintes qui posent problèmes aux opérateurs de centres de contacts sont le fait de devoir gérer les relations avec des clients exigeants, de percevoir un écart entre les émotions qu'ils doivent montrer au client et celles qu'ils ressentent réellement, la routine perçue dans le travail et un contrôle invasif des performances.

La démarche qualitative a consisté en 3 études qui ont été réalisés auprès de 3 centres de contacts. Le but était de décrire leur fonctionnement organisationnel, d'approfondir les résultats du questionnaire, et de mettre en évidence les divers types de trajectoires professionnelles, et l'impact potentiel des variables organisationnelles et individuelles sur le bien-être des travailleurs.

Les recommandations proposées étaient organisées en fonction des principales contraintes identifiées au cours du projet : la gestion des relations-client difficiles, la dissonance émotionnelle, la routine perçue dans les tâches, le contrôle sur le travail, le contrôle des performances, la charge de travail et la gestion des demandes contradictoires (**HANSEZ et al. 2012**).

### **CHAPITRE 1 : QUESTION CENTRALE, MODE DE COLLECTE, DIFFICULTES RENCONTREES ET CONDITIONS DE REUSSITE**

Ce chapitre met en évidence la méthodologie utilisée tout au long de cette analyse, la question centrale du travail, les modes de collectes de données, ainsi que les conditions de réussite et les difficultés rencontrées tout le long de notre analyse.

#### **1.1. Question centrale**

Avec le développement du télémarketing, les centres d'appels constituent un des foyers où les RPS sont très présents. Dans un contexte où la performance et la productivité sont au centre des préoccupations, les conséquences du stress et du mal être au travail entraînent absentéisme, taux croissant de turn-over, ainsi que détérioration de la qualité de vie au travail. Bien que plusieurs recherches aient été menées, afin de prévenir les risques professionnels et assurer le bien-être au travail, les RPS représentent un problème majeur dans les centres d'appels, et il serait important de les prévenir.

La question centrale que l'on se pose est de savoir comment prévenir les RPS en centres d'appels, et favoriser les comportements sûrs au travail ?

De cette question principale découlent des questions secondaires, à savoir :

- Quels sont les divers RPS en centre d'appels, et comment les identifier ?
- Quel est leur impact sur les centres d'appels et les téléopérateurs ?
- Le déséquilibre entre les efforts fournis en centre d'appels et les récompenses obtenues serait-il néfaste au bien-être des agents en centre d'appels ?
- Quels sont les comportements sûrs à appliquer en centre d'appels face à la recrudescence des RPS ?
- Est-il possible de « contrôler » totalement les RPS ?

Toutes ces questions ont guidé notre démarche, et ont conduit vers le choix d'une méthodologie qui nous semble appropriée afin de pouvoir apporter des éléments de réponses pertinents.

#### **1.2.Mode de collecte des données**

Afin de mener une analyse pertinente, nous avons dans un premier temps utilisé le tryptique entretien semi directif /observation participante /analyse de document. Par la suite, dans le but

d'affiner nos résultats, nous avons jugé utile de réaliser un questionnaire (basé sur le modèle de Siegrist), et destinés aux téléopérateurs en centre d'appels. La combinaison de ces méthodes de collecte d'informations est important car elles se complètent mutuellement et nous permettent de procéder à une analyse plus fine de la situation.

### **1.2.1. Les entretiens semi-directifs**

Pour mener à bien les entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien, avec des thématiques précises. Les 5 sources des RPS qui constituent lesdites thématiques, ce qui permet de parcourir l'ensemble des RPS et de les identifier clairement. Le but étant de mener des entretiens ciblés, ceux-ci sont effectués auprès de 20 téléopérateurs, hommes et femmes, de 3 centres d'appels différents.

Pour refléter au mieux la réalité du terrain, nous avons choisi les centres d'appels selon 3 types différents : centre d'appels interne, centre d'appel externe et centre d'appel outsourcé. La différence entre eux est mentionnée dans la partie I de notre travail. Nous avons donc interviewé 6 téléopérateurs de centres interne et externe, et 7 téléopérateurs de centre mixte.

Les questions posées tout le long de l'entretien figurent en **annexe 5**. Nous avons procédé à des enregistrements audio, de 40 à 60 min chacun. Par la suite, nous avons retranscrit manuellement chacun de ces enregistrements. Nous avons établi une grille d'analyse d'entretien, qui résume les réponses par thématique, données par chacun des téléopérateurs. Notre attention s'est portée uniquement sur les réponses pertinentes, c'est-à-dire celles qui ont été citées plusieurs fois pendant les entretiens, ce qui nous a permis de mettre en évidence les principales sources de RPS en centre d'appels.

### **1.2.2. L'observation participative**

Ayant réalisé un stage académique au sein d'une compagnie d'assurance, au poste de conseiller clientèle, nous avons eu l'occasion de vivre concrètement le quotidien d'un téléopérateur. Ce stage d'une durée de 2 mois, consistait à faire de la prospection par téléphone auprès de clients, dans le but de leur vendre un produit d'assurance, de conseiller les clients, et de réaliser le maximum de contrats d'assurance. Nous avons observé les mécanismes de fonctionnement et les difficultés rencontrées sur le terrain.

L'observation participative permet d'affiner une image obtenue de l'organisation, de ses dispositifs managériaux, ainsi que des modalités d'organisation du travail. Nous avons mis en évidence les sources de RPS que nous avons observées durant notre stage (**annexe 6**) dans le but de faire une comparaison avec les réponses des 20 autres entretiens. Cette comparaison a pour but

de souligner les points de convergence et de divergence entre notre expérience personnelle et les résultats des 20 autres entretiens.

### **1.2.3. L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire que nous avons choisi de mener, et qui a inspiré notre démarche de travail, est basée sur le cas pratique, qui a été développé dans la partie II de notre travail. Il consiste en une recherche menée en 2012, sur le bien être en centre d'appels. Tous les détails de cette recherche sont repris plus haut (**voir Chapitre 2 de la partie II**).

### **1.2.4- Le questionnaire**

Les résultats obtenus pendant les entretiens et ceux émanant de l'observation participante, ont permis de faire deux principales remarques : 75 % des personnes interviewées pendant les entretiens semi-directifs ont déclaré être trop stressés sur leur lieu de travail, et avaient de fortes pressions psychologiques liées à l'atteinte des objectifs. Ils ont également estimé que leur salaire n'était pas du tout équitable, au regard de la charge de travail qu'ils avaient.

Cette observation nous a amené à poser l'hypothèse d'une corrélation entre le stress et le niveau de récompenses. Pour vérifier cela, nous avons donc réalisé un questionnaire basé sur le modèle de Siegrist, dont l'explication figure en partie I. Ledit questionnaire est repris en annexe (**annexe 7**).

Dans le but de refléter au maximum la réalité, le questionnaire a été réalisé sous forme électronique, sur Google forms, et il a été possible de collecter 55 réponses. Le questionnaire a été envoyé à 80 personnes ; il a été réalisé et distribué en juillet 2020. Les réponses s'affichaient instantanément, ainsi que les statistiques sous formes de tableaux Excel, et il nous a été facile de faire une analyse des données recueillies.

Pour établir notre questionnaire, nous avons décidé d'utiliser la version réduite du questionnaire de Siegrist, et principalement les deux dimensions efforts extrinsèques et les récompenses. Les efforts extrinsèques regroupent 5 items, soient 5 questions, et les récompenses regroupent 11 items, soient 11 questions. Ce choix a été fait pour avoir un questionnaire d'une longueur raisonnable, et avoir des données correspondantes aux informations dont on a besoin pour vérifier l'hypothèse du déséquilibre entre les efforts et les récompenses.

### **1.3. Les difficultés rencontrées et conditions de réussite**

#### **1.3.1 Les difficultés rencontrées**

Tout le long de la démarche, il ressort une difficulté principale, au niveau de la collecte des données. En effet, la grande difficulté a été de réaliser des entretiens semi-directifs dans un contexte bousculé par la pandémie de Covid-19. Les entretiens ont commencé en avril 2020, et ont été achevés en mai 2020, car il a été difficile d'obtenir la participation des personnes sollicitées. Nous avons dû faire quelques entretiens par appels vidéos, et les difficultés d'écoute pendant les appels n'ont pas facilité notre démarche.

L'analyse des entretiens a pris énormément de temps dans la phase de retranscription des informations, car pour chaque entretien, on a eu besoin de 90 à 120 minutes pour les réécouter et les mettre par écrit. En moyenne, il a fallu 40 heures de travail pour la retranscription, et 20 heures pour la réalisation des enquêtes. Il était extrêmement difficile de convaincre les gens d'y participer, car beaucoup étaient préoccupés par la crise, et n'avaient pas nécessairement envie d'allouer une heure pour répondre aux questions.

#### **1.3.2- Les conditions de réussite**

Au sujet des conditions de réussite, l'un des éléments qui facilite notre démarche est le stage effectué en entreprise en tant que conseillère clientèle. En effet, ce stage nous a mis au cœur du sujet ; nous savions pertinemment de quoi il est question, et il a été plus ou moins facile de dresser un canevas de travail clair. En plus de cela, la vaste littérature sur le sujet nous a permis de comprendre en profondeur les risques psychosociaux et leurs diverses formes.



## CHAPITRE 2 : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Dans ce dernier chapitre, il sera question de mener une analyse des résultats obtenus tout le long de notre collecte de données, et de procéder à leur interprétation. Par la suite, il sera question de proposer des pistes de résolution et d'ouvrir le débat sur l'avenir des RPS en milieu incertain comme les centres d'appels.

### 2.1. Analyse des résultats

#### 2.1.1. Résultats des entretiens semi-directifs

Les résultats des entretiens réalisés auprès des 20 téléopérateurs ont fourni des éléments pertinents au niveau de chacune des sources de RPS, dont un récapitulatif figure en **annexe 6**. Au niveau de chaque source, il ressort tant des points positifs que négatifs ; nous donnerons un aperçu global pour chacun d'eux.

Au niveau de l'organisation du travail, 13 téléopérateurs, soit 65% de notre échantillon, ont estimé que les tâches étaient très monotones et redondantes, qu'ils avaient un sentiment d'être des robots. De plus, ceux-ci estiment qu'ils étaient très contrôlés pendant les appels, et n'étaient pas du tout impliqués dans les décisions. A contrario, 35 % de notre échantillon ont estimé que les tâches sont assez variées, et qu'ils ont une gestion totale des appels, et sont assez impliqués dans la prise de décision.

Au niveau du contenu du travail, 15 téléopérateurs, soit près de 75% de l'échantillon, ont estimé que leur charge de travail était très élevée, car ils avaient beaucoup trop d'appels à passer, étaient frustrés en raison de leur incapacité à se défendre en cas d'agression verbale de la part des clients en ligne, et étaient constamment stressés en raison de la pression qu'ils subissaient par rapport aux objectifs qui leur étaient assignés en termes de nombre d'appels par jour, de nombre de vente, ou de contrats, etc. Au sujet des conditions de travail, seulement 3 des téléopérateurs ont un contrat à durée indéterminée, et en sont satisfaits. Les 12 autres ont un contrat à durée déterminée, et seulement 7 d'entre eux en sont satisfaits, car ne souhaitent pas le renouveler, et pensent qu'il n'y a aucune perspective d'avenir dans ce métier.

Enfin, 5 ont des contrats étudiants et ne souhaitent absolument pas faire carrière dans le milieu car pour eux ce boulot est juste un tremplin. Dix-sept (17) téléopérateurs, soit près de 85% de l'échantillon, ont estimé que leur salaire n'était pas du tout équitable à leur charge de travail, et n'avait aucun avantage ni prime concrète qui leur était octroyé. Au sujet des conditions de vie au travail, 75 % de l'échantillon a estimé qu'il avait tout le matériel nécessaire pour travailler dans de bonnes conditions, et seulement 25 % a trouvé qu'il manquait des équipements ou aménagements adéquats. Au sujet des relations interpersonnelles, de manière générale les répondants ont trouvé qu'il y avait une bonne ambiance de travail, un esprit d'équipe, mais pas assez de liberté

d'expression. Selon 50% de l'échantillon, soient 10 téléopérateurs, la hiérarchie ne prend pas en compte les difficultés du personnel, et n'y prête pas attention.

Au regard de ces résultats, les deux sources de RPS qui font l'unanimité, par le pourcentage élevé de réponses négatives et sur lesquelles nous allons fonder la suite de notre démarche, sont principalement le contenu du travail et les conditions de travail.

### **2.1.2. Analyse comparative des résultats de l'observation participative, et des résultats des entretiens semi-directifs**

Notre expérience personnelle en tant que conseiller clientèle en centre d'appel a permis de répondre aux questions formulées pour les entretiens semi-directifs, et de les classer en fonction des cinq sources de RPS.

En comparant nos résultats et ceux des entretiens semi-directifs, il existe des points de convergence et de divergence, dont le tableau récapitulatif figure en **annexe 6**. Le point de divergence se situe au niveau des conditions de vie au travail, car selon nous l'espace de travail n'était pas suffisamment aménagé, pour le confort et le bien-être des employés. Par exemple, il n'y avait pas de machines à café, ni de bonbonne d'eau potable, uniquement de l'eau du robinet. Chaque employé devait prévoir ses sachets de thé ou son café pour la journée.

Ce manque d'équipement est très inconfortable sachant qu'il est primordial de s'hydrater en permanence vu l'effort fourni au niveau de la voix. L'espace de travail était mal isolé, et extrêmement bruyant car il n'y avait pas de paravent, ni même des cloisons acoustiques pour absorber les nuisances sonores pendant les appels qui pourtant provoquent de fréquents maux de tête.

Les principaux points de convergence faisant l'objet de notre attention sont le contenu du travail et les conditions de travail. Dans le premier cas, nous avons remarqué que la charge de travail était énorme, le nombre d'appels était lourd, et il fallait obligatoirement lire le script. En cas d'objections des clients, une fiche de contre objections, qui reprenait les réponses à donner aux clients, était déjà prévue, ce qui rendait le travail trop mécanique. Contrairement à ce qui a été souligné pendant les entretiens, nous n'avions que peu de stress au travail, peu d'efforts à fournir pendant les appels. Cette différence pourrait s'expliquer par le fait que l'on était en stage, et donc qu'un investissement important dans ce travail n'était pas nécessaire puisqu'il était momentané.

Au sujet des conditions de travail, nous avons constaté une absence de perspectives d'avenir du métier, un fort taux de burn-out, car il y avait de départs volontaires et permanents de collègues, généralement moins d'un mois après le début de leur contrat. Au niveau des relations

interpersonnelles et de l'organisation du travail, il existe aussi des similitudes avec les résultats des entretiens, et tous ces résultats sont repris dans le tableau récapitulatif en **annexe 6**.

Les deux sources de RPS qui sont en adéquation avec les résultats des 20 entretiens sont : le contenu du travail et les conditions de travail. En effet, de ces entretiens il ressort que les téléopérateurs estimaient être trop stressés au travail en raison des efforts fournis pour atteindre leurs objectifs, de la forte pression venant des supérieurs, de la lourde charge de travail en raison du nombre élevé d'appels, des injures ou agressions venant des clients, et en raison d'un salaire non équitable à leurs efforts.

Dès lors, nous avons établi un lien entre efforts fournis et salaire perçu. Selon le modèle de Siegrist (voir Partie I), les personnes seraient plus stressées et contrariées au travail lorsque le niveau de salaire ou de récompense est inférieur aux efforts fournis pendant le travail. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons effectué le questionnaire basé sur le modèle de Siegrist, dont les résultats seront exposés dans la suite de notre analyse.

### 2.1.3. Résultat et analyse du questionnaire de Siegrist

Ce questionnaire a été réalisé auprès d'un échantillon de 55 personnes, afin de vérifier s'il existe un déséquilibre entre les efforts et les récompenses. Pour ce faire, un ratio *efforts/récompenses* est calculé. Un ratio inférieur ou égal à 1 s'interprète comme un équilibre entre efforts et récompenses. Par contre, un rapport supérieur à 1 indique un déséquilibre entre les efforts extrinsèques élevés et des récompenses faibles, puisque le poids des efforts est plus élevé que celui des récompenses.

**65.5%** de femmes, et **34.5 %** d'hommes ont répondu au questionnaire et **90 %** de l'échantillon sont des téléopérateurs. Cette proportion de femmes pourrait s'expliquer par le fait que le secteur des centres d'appels est majoritairement occupé par les femmes. La tranche d'âge la plus représentée est celle entre 18 et 29 ans, soit **61.8%** de notre échantillon, et cette grande représentativité témoigne d'un personnel jeune dans ce secteur. Les secteurs d'activité les plus représentés sont : téléphone et internet, l'énergie, banque et assurances, et autres.

Au sujet du type de centre d'appels, **56.4%** de l'échantillon travaille pour un centre d'appels dits externe, **30.9 %** travaille pour un centre interne, et **12.7%** travaille pour un centre outsourcé. **69.1%** de l'échantillon travaille pour des projets outbounds, ce qui signifie que les agents émettent des appels vers les clients pour de la téléprospection, des enquêtes, la vente, etc. Seulement **14.5 %** de l'échantillon est en contrat à durée indéterminée. Seulement **27.3%** de l'échantillon trouve que le salaire est satisfaisant selon les efforts fournis, **72.7 %** estime que le salaire est plus inadéquat comparé aux efforts fournis. Cette grande proportion semble confirmer

que l'hypothèse selon laquelle il existe un lien entre salaire, effort fournis et stress est juste. La synthèse des résultats de ce questionnaire est précisée en **annexe 8**.

Selon **Langevin et Boini(2015)**, pour évaluer le déséquilibre entre les efforts et les récompenses, un ratio est calculé selon la formule suivante :

$$(nbr/nbe) *(e/r) , \text{ où}$$

- **nbe** et **e** sont le nombre d'items et le score de l'échelle des « efforts »,
- **nbr** et **r** sont le nombre d'items et le score de l'échelle des « récompenses »<sup>5</sup>.

Par conséquent, après avoir collecté les données sur Google forms, nous les avons transférées sur Excel, et avons trié chacune des réponses, et les avons encodées selon les scores correspondants. Les réponses du questionnaire sont formulées sous l'échelle de Likert :

- *D'accord / Pas d'accord* = **1** ;
- *Pas d'accord et je ne suis pas du tout perturbé / D'accord et je ne suis pas du tout perturbé (e)* = **2**;
- *Pas d'accord et je suis un peu perturbé(e) / D'accord et je suis un peu perturbé(e)* = **3** ;
- *Pas d'accord et je suis perturbé (e) / D'accord et je suis perturbé (e)* = **4** ;
- *Pas d'accord et je suis très perturbé (e) / D'accord et je suis très perturbé (e)* = **5**.

Le total du score des efforts extrinsèques et celui des récompenses ont été calculés, en additionnant pour chaque participant au questionnaire, son score totalisé pour les efforts et son score totalisé pour les récompenses.

Nous avons ensuite comparé la moyenne des scores globaux des efforts et des récompenses, avec les moyennes des sous scores correspondant aux efforts et aux récompenses par catégorie (tranche d'âge, fonction téléopérateurs ou superviseur, type de contrat). Les résultats figurent à **l'annexe 9**.

Par la suite, un graphique qui représente les différents ratios efforts/récompenses obtenus, a été établi, et figure en **annexe 10**.

La formule du ratio utilisée est :

$$\text{Ratio} = \frac{11}{6} \times \frac{\text{Score des efforts}}{(66 - \text{Score des récompenses})}$$

Un ratio > 1 définit les salariés exposés à un déséquilibre entre efforts et récompenses.

Source : *Questionnaire du Déséquilibre Efforts-Récompenses – 2004*

---

5-Il s'agira du score global obtenu pour l'échelle des récompenses.

La comparaison des moyennes a mis en évidence une différence entre les diverses catégories. La moyenne des récompenses pour les travailleurs ayant un contrat à durée déterminée est inférieure à celle de la moyenne globale des récompenses. Par contre, la moyenne des efforts extrinsèques des travailleurs en contrat à durée déterminée est sensiblement égale à la moyenne globale des efforts extrinsèques.

#### **2.1.4. Interprétation des résultats**

Les résultats de notre combinaison de méthodes de collecte de données, ont mis en évidence des sources de RPS, qui selon notre opinion, constituent le point central dans la prévention des RPS. Les entretiens ont établi un lien entre les conditions de travail et le contenu du travail. Notre observation participative a permis de confirmer cela, à travers les expériences vécues sur le terrain, dont un condensé figure dans le tableau récapitulatif. Il ressort des entretiens et de l'observation participative qu'il existe un lien entre efforts fournis au travail et salaire perçu par les agents en centre d'appels.

Selon les informations reçues lors des entretiens, les téléopérateurs sont trop stressés car ils fournissent beaucoup d'efforts dans leur travail, mais ne reçoivent pas de récompenses, ni de salaire équitable en retour. Cette situation entraîne démotivation, frustration et mal-être au travail.

Rappelons que le modèle de Siegrist permet de diagnostiquer les sources de stress professionnel, et selon l'auteur, les employés ont tendance à être stressés lorsqu'il existe un déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues. D'après la synthèse des résultats du questionnaire (annexe 8), il ressort que 61.81%, soit 34 employés de notre échantillon, ont un ratio supérieur à 1, ce qui signifie qu'ils fournissent beaucoup trop d'efforts en terme de charge de travail, de contraintes, de responsabilités, mais ne reçoivent pas de récompenses (salaire, estime, perspectives d'avenir) équitables à ces efforts et sont donc en situation de déséquilibre.

Seulement 38.18 % de notre échantillon, soit 21 employés sont en situation d'équilibre, ce qui signifie qu'ils estiment recevoir des récompenses équitables à leurs efforts. Cette observation permet de conclure que d'une part, les conditions de travail qui comprennent le salaire, les perspectives d'emploi, et d'autre part, le contenu du travail qui comprend la charge de travail, les contraintes, et exigences du travail, sont des éléments qui influencent significativement le niveau de stress professionnel.

Les femmes sont le plus exposées au stress en raison du déséquilibre entre leurs efforts et les récompenses obtenues. En effet, il ressort de notre étude quantitative que 60% des femmes ont un ratio supérieur à 1, contre 31.57 % pour les hommes.

La comparaison des moyennes globales du score des efforts et des récompenses, et la moyenne des sous scores par catégorie (**annexe 9**), permet d'avoir une vue d'ensemble de la population étudiée et de mieux analyser les résultats avec beaucoup plus de précisions.

Notre attention s'est portée sur les catégories les mieux représentées dans notre échantillon. La catégorie d'employés dans la tranche de 18 à 29 ans, a une moyenne de sous score liée aux efforts extrinsèques légèrement supérieure à la moyenne globale du score des efforts extrinsèques. La plupart du temps, les jeunes de cette tranche d'âge font leur entrée dans le milieu professionnel, et donc sont plus motivés et ont assez d'énergie pour s'investir dans leurs tâches.

Le secteur des centres d'appel étant un secteur fort instable, le turn-over étant très présent, il est compréhensible que la tranche de 18 à 29 ans soit la plus représentée dans notre échantillon, soit 61.80 % de l'échantillon.

Le type de projets pour lesquels les téléopérateurs travaillent le plus sont des projets outbound, ils représentent 69.10% (**annexe 8**) de notre échantillon. Ils consistent en l'émission d'appels vers les clients, généralement pour des actions de vente, téléprospection, enquête, etc. Ce type d'appels repose habituellement sur un nombre d'appels, ou de quotas à faire par jour, voire par heure, par chaque agent, sachant que l'objectif principal de l'entreprise repose sur l'accroissement de la productivité, l'augmentation du profit, et la diminution des coûts.

Les projets outbound entraîneraient donc une charge de travail plus élevée, comparativement aux projets inbound, pour lesquels l'initiateur des appels téléphoniques est le client lui-même. La probabilité qu'un projet influence fortement les travailleurs, dépend aussi du type de centre d'appels, et du secteur d'activité principal du centre d'appels.

Dans le cas de notre sondage, les secteurs d'activité les plus représentés sont : téléphonie et internet, banque et assurances, et énergie. Ces secteurs d'activités consistent généralement en des actions de prospection, ce qui confirme bien que les agents en centre d'appel, qui travaillent pour des projets outbound, sont les plus exposés au stress professionnel, car le déséquilibre entre les efforts et les récompenses est fort présent.

## **2.2. Limites de l'étude et recommandations, ouverture du débat**

### **2.2.1. Limites de l'étude et recommandations**

La quintessence de notre travail est d'identifier les principaux RPS qui existent en centre d'appels, de montrer des pistes de prévention possibles, et de favoriser les comportements sûrs au travail. Nous avons souligné deux principales sources de RPS, à savoir les conditions de travail d'une part, le contenu du travail d'autre part. Avant de présenter les pistes de résolution qui pourraient s'appliquer en centre d'appels, il revient de présenter les limites qui ressortent de notre analyse.

Les principales limites de notre analyse se situent au niveau du questionnaire, ceci en raison d'un faible taux de participation. Bien que nous ayons pu collecter des réponses intéressantes, il aurait été pertinent de recueillir davantage de sondages pour une analyse encore plus approfondie. Il y avait également une faible participation des hommes dans notre échantillon. On note aussi que toutes les catégories socioprofessionnelles en centre d'appels n'étaient pas bien représentées, car nous n'avons que des téléopérateurs, mais pas assez de superviseurs dans l'échantillon. Notons aussi que notre étude quantitative n'inclut pas tous les autres liens causaux, ou événements de vie personnelle pouvant influencer le niveau de stress, comme la personnalité, le degré de motivation par exemple.

Au sujet des recommandations, nous les présenterons en fonction des conditions du travail et du contenu du travail. Ces deux sources sont celles qui constituent le cœur de notre démarche. De ce fait :

#### **Au niveau des conditions de travail :**

- Il serait important de prévoir des éléments motivateurs comme la mise en place de primes octroyées en cas d'objectifs atteints. Il faudrait bien sûr que les objectifs restent réalisables afin de stimuler davantage les employés. Lors de notre stage, nous avons en effet remarqué que l'entreprise prévoyait des petites récompenses, constituées de gadgets, que pouvaient recevoir les employés, sur la base de leurs résultats trimestriels. Cependant, les résultats à atteindre étaient beaucoup trop élevés, et aucun employé n'avait encore pu les atteindre. Il est important de définir des quotas ou des objectifs qui restent tout de même réalisables pour les employés.

- Les centres d'appels doivent intégrer des perspectives de carrières sûres pour leurs employés. La grande majorité du secteur regorge d'employés ayant un contrat intérimaire, très souvent conclus à la semaine. Avoir une stabilité d'emploi motive le personnel car cela lui évite de devoir réfléchir à son prochain emploi à peine le nouveau entamé. En dehors de ça, une stabilité d'emploi procure une certaine satisfaction personnelle et une meilleure estime de soi.

- Il serait intéressant d'envisager une augmentation de la base salariale, car c'est l'un des points majeurs qui pousse les collaborateurs à démissionner, et augmente le taux de turn-over dans les centres d'appels. Devoir former à chaque fois de nouveaux agents, est un coût pour la société, et surtout une perte de temps qui pourrait être évitée, si l'on ajuste au mieux la base salariale, couplée aux primes ou récompenses à inclure.

### **Au niveau du contenu du travail :**

- Les centres d'appels qui sont spécialisés dans des projets outbound doivent davantage intégrer des mesures de valorisation, de reconnaissance, de motivation de leur personnel, car les téléopérateurs qui travaillent pour ce type de projet sont les plus exposés au déséquilibre effort/récompenses, et seraient donc beaucoup plus stressés. En effet, ils doivent non seulement faire face à l'agressivité des clients, mais doivent aussi subir une forte pression de la hiérarchie en ce qui concerne les objectifs à atteindre. Ces mesures de valorisation peuvent aller de simples encouragement verbaux classiques et permanents, à la mise en place de primes graduelles, comme nous l'avons déjà précisé plus haut.

- Il serait aussi important de revoir la charge de travail qui est confiée aux opérateurs en centre d'appels, car une charge de travail très élevé, et ne correspondant pas à un salaire équitable ne favorise pas le bien-être au travail

- Pendant les formations, ou même les recrutements, il serait intéressant d'instaurer l'analyse SWOT personnel (Force, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Le SWOT est très utilisé dans le marketing et la stratégie pour mener une analyse interne et externe dans un environnement compétitif. En considérant le téléopérateur ici comme le « produit », chaque téléopérateur devrait être en mesure de réaliser cette auto-analyse. Il est important que chacun connaisse ses points forts et faibles, et ce qui, dans sa personnalité, constitue une opportunité ou une menace. Les personnes les plus sensibles sont aussi les plus exposées car ont du mal à accepter les injures et sont facilement perturbées comparés aux personnes ayant une forte personnalité.

- Il est important d'instaurer au sein des centre d'appels, des ateliers permanents d'échange, de workshops, entre collègues et supérieurs durant lesquels il est possible pour les employés de pouvoir échanger sur leurs difficultés pendant les appels, de pouvoir s'exprimer sur leurs ressentis, leurs frustrations, de pouvoir se remettre à niveau à travers des ateliers de formations. Cela permettrait une bonne communication, et un climat propice au travail. Selon **HANSEZ et al. (2012)**, il est recommandé d'organiser des sessions d'« évacuation » mensuelles et de courte durée (15 minutes), véritables espaces de paroles organisés par le centre de contacts et où l'agent pourrait « vider son sac », et relativiser l'événement difficile qu'il vient de vivre. Ce qui rejoint notre idée de mise en place d'ateliers d'échanges.

Toutes ces mesures ne constituent pas une liste exhaustive, il existe d'autres facteurs exogènes à l'entreprise mais qui pourraient influencer le niveau d'efforts fournis par les employés en centre d'appels. On peut avoir le niveau de sensibilité des employés, la personnalité de chacun, l'intention ou le plan de carrière. Les personnes ayant besoin de stabilité dans leur emploi feraient beaucoup plus d'efforts que celles qui considèrent leur emploi comme un tremplin. La démarche



de prévention est un processus long qui s'inscrit dans la durée et demande une forte implication des employeurs, et des travailleurs en centre d'appels.

### **2.2.2. Ouverture du débat**

Tout le long de notre analyse, nous avons mis en évidence deux sources majeures, qui selon nous ont une influence considérable sur la présence des RPS en centre d'appels. Les mesures proposées sont essentielles et permettraient d'avoir une perception positive du travail en centre d'appels.

Cependant le débat sur les risques psychosociaux reste assez vaste en ce sens qu'il regorge d'une multitude de facteurs qui sont très souvent exogènes à l'entreprise, et dépendent de la personnalité du travailleur, et aussi du degré d'agressivité des clients, car il reste impossible de savoir comment réagiront les clients en ligne. En dehors de ça, il existe trois autres sources de RPS qui n'ont pas fait l'objet de notre analyse mais qui restent tout de même partie intégrante du mal être ressenti par les travailleurs en centre d'appels.

Contrôler les sources de RPS, revient à maîtriser totalement l'ensemble des cinq sources de RPS que sont l'organisation du travail, le contenu du travail, les conditions de travail, les conditions de vie au travail, les relations interpersonnelles. Chacune de ces sources a une influence sur les RPS en centre d'appels.

Dans un contexte où les enjeux des entreprises sont fondamentalement basés sur l'accroissement de la productivité, comme c'est le cas en centre d'appels, le contrôle total et parfait des RPS reste encore un long débat.

## CONCLUSION

Phénomène d'actualité, les risques psychosociaux ont fait l'objet de notre étude. Ils représentent un ensemble de risques ayant un effet néfaste sur le bien-être des travailleurs en entreprises, et particulièrement en centre d'appels. Le choix s'est porté sur les centres d'appels car ils représentent l'un des secteurs où les RPS sont très répandus, et dont les effets sont visibles à travers la détérioration de la qualité de vie au travail, un fort taux d'absentéisme, des conditions de travail précaires, et un niveau de stress fort élevé.

Tout notre travail s'est articulé autour de 3 grands axes qui ont représentés les 3 parties de notre analyse.

Dans la première partie, nous avons défini le concept de RPS, et avons fait un contour de la législation en vigueur en Belgique. Nous avons ensuite mis en évidence les diverses sources de RPS : le contenu du travail, et les conditions de travail, l'organisation du travail, les conditions de vie au travail, ainsi que les relations interpersonnelles.

La deuxième partie de notre analyse a constitué en la mise en évidence des enjeux d'une prévention des RPS en entreprise, car cela reste un problème majeur tant pour les entreprises que pour les travailleurs. Nous avons ainsi évoqué les divers niveaux d'intervention possibles en centre d'appels, dans une optique de mise en place de mesures préventives contre les RPS.

La troisième partie, qui constitue le cœur de notre travail, repose sur une démarche analytique basée sur 3 méthodes de collecte de données principales :

- Les entretiens semi-directifs qui ont abouti à la mise en évidence de deux sources principales de RPS en centre d'appels à savoir les conditions de travail, et le contenu du travail.
- L'observation participative qui a permis d'avoir une analyse assez fine de la situation, grâce à un stage académique que nous avons réalisé en centre d'appels, au poste de conseiller clientèle.
- L'analyse documentaire qui nous a inspiré dans notre démarche à suivre de l'amont à l'aval, pour réaliser un diagnostic bien structuré.
- Le questionnaire basé sur le modèle Siegrist qui nous a permis de collecter des éléments quantitatifs servant à analyser l'hypothèse d'un lien entre le déséquilibre effort/récompenses, et le stress professionnel.

L'essentiel de notre travail s'est basé sur deux sources principales de RPS : les conditions de travail et le contenu du travail.

Nous avons donc émis des recommandations qui peuvent accentuer les comportements sûrs au travail, et favoriser le bien être des travailleurs en centre d'appels. Comme

recommandations nous avons : la mise en place de séances d'échanges permanents, afin d'encourager la communication au sein des centres d'appels.

Nous avons aussi proposé de prévoir une augmentation de la base salariale, de prévoir des primes pour le personnel, afin de motiver les travailleurs à s'impliquer davantage dans leur travail tout en étant épanoui.

Toutes ces mesures ne forment pas une liste complète car d'autres sources de RPS comme les conditions de vie au travail, et les relations interpersonnelles, n'ont pas été étudiées durant ce travail. Il est aussi important de souligner que les éléments indépendants de l'entreprise peuvent aussi favoriser la présence des RPS au travail, comme la personnalité des travailleurs ainsi que leur perspective de carrière, ou le degré d'agressivité des clients.

## BIBLIOGRAPHIE

Art 32/1, Loi BET ,1996). Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (ci-après Loi BET).

Art 3/1, Art 4/2, Loi BET, (1996). Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (ci-après Loi BET).

BERAUD, M., COLIN, T., GRASSER, B. (2008), *La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ?* Travail et Emploi, n°114, 45-57.

CEFORA (2014), *Secteur des centres d'appel*, Photo sectorielle 2014, Belgique

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS DE BELGIQUE, (2013), *Exposé des motifs du projet de loi modifiant la loi BET*, le 13 octobre, p 24.

CHOUANIERE D., BOINI S., COLIN R. (2011), *Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques*, INRS, TF 191, Document pour le Médecin du travail n°126.

COUSIN, O. (2002), "Les ambivalences du travail : les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels", *Sociologie du travail*, Elsevier Masson, n°44, p 499-520.

DE LEEUW R. (2015), Nouvelle réglementation sur les risques psychosociaux au travail, *Fédération générale du travail de Belgique de tendance socialiste*, Mars, p 11.

FLOHIMONT V., LAMBERT C., BERREWAERTS J., ZAGHDANE S., DESSEILLES M., ET FÜZFAET A. (2014) « Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail », *Publications SPF ETCS*, pp13-15.

HANSEZ I, DE CIA J., MOREAU C. NAEDENOEN F., PICHAULT F., PEPERMANS R., VAN DEN BOSSCHE V., (2012), « Recherche sur le bien-être au travail dans les centres de contacts (call centers) », *Projets de recherche SPF ECTS*, Synthèse du Rapport final, pp 2-17.

HANSEZ I, DE CIA J., MOREAU C. NAEDENOEN F., PICHAULT F., PEPERMANS R., VAN DEN BOSSCHE V., (2012), « Recherche sur le bien-être au travail dans les centres de contacts (call centers) », *Projets de recherche SPF ECTS*, Rapport final, pp 19-121.

HOLMAN, D. (2002), "Employee well-being in call centres", *Human Resources Management Journal*, vol. 12, n°4, 34-49

LERUSE L, DI MARTINO I., MALAISE N., FIRKET P., JAMINON V., PARADOWSKI M. (2006) « Le stress au travail, facteurs de risques, évaluation et prévention », *Publications SPF ECTS*, PP 7-15.

KLEEMAN, F., MATUSCHEK, I. (2002), "Between job and satisfaction: motivations and career orientations of German « high quality » call center employees", *Electronic Journal of sociology*, vol. 6, n° 2.

LABRUNIE H. (2014), *La prévention des risques psychosociaux dans un établissement relevant de la protection de l'enfance*, Ecole des hautes études en sante publique, Paris

LANGEVIN V. ET BOINI S. (2015), « Déséquilibre « efforts/récompenses » (Questionnaire dit de Siegrist) », *Références en santé au travail*, n° 131, INRS, juin

LAMBERTS M., VAN GYER G., DE WITTE H., VAN HOOTEGEM G., HANSEZ I., MAIRIAUX P., VENDRAMIN P., VALENDUC G., SZEKER L., VANDEKERCKHOVE S., VEREYCKEN Y., VANROELEN C., BOSMAN K., (2016), « La Qualité De L'emploi En Belgique En 2015 : Analyse sur la base de l'Enquête européenne sur les conditions de travail EWCS 2015 (Eurofound) », *Projets de recherche SPF ECTS*, Résumé analytique, pp 1- 18.

NAEDENOEN, F., ZUNE, M. (2004), *Diversité intra-organisationnelle et sens au travail dans les centres d'appels externes*, 13ème Congrès de psychologie du travail et des organisations, AIPTLF, Bologne.

REYNAERT A., (2011/2012), *La prévention des risques psycho-sociaux en entreprises*, Master 2 Santé publique et gestion des risques Qualité Environnement Santé, Université de Lille 2, Lille

RICHARD D. (2012), *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*. Thèse de doctorat en Psychologie. Université de Grenoble. Grenoble

TAYLOR, P., BAIN, P. (2001), *Trade Unions, workers' rights and the frontier of control in UK centres de contacts*, *Economic and industrial democracy*, vol. 22, 39-66.

ZAPF, D., ISIC, A., BECHTOLDT, M., & BLAU, P. (2003), "What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.12, n°4, 311-340.

ZUNE M. PICHULT F. (2002) « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels. » In: *Revue Economique et Sociale*, no. 60, p. 223-241

### **Liens :**

[www.Beswic.be/fr](http://www.Beswic.be/fr)

<https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps>

[www.atoutsante.com](http://www.atoutsante.com)

GIORGIO MT., (2018), « Mesure du déséquilibre "efforts-récompenses" : questionnaire de Siegrist », 28 février

<https://www.atoutsante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/>

[www.atoutsante.com](http://www.atoutsante.com)

GIORGIO MT., (2020), « Mesure du stress professionnel : questionnaire de Karasek », 17 mai

<https://www.atoutsante.com/risques-professionnels/stress-professionnel-questionnaire-karasek/>

[www.abbet.be](http://www.abbet.be)

Abbet (2014), « Les risques psychosociaux au travail », Fiche 6, Juin

<https://abbet.be/Fiche-6-Les-aspects-psychosociaux>

[www.infoprotection.fr](http://www.infoprotection.fr)

Info protection (2017), « La prévention des risques psychosociaux : un enjeu vital pour les salariés et les entreprises », Santé et qualité de vie au travail, 11 septembre

<https://www.infoprotection.fr/la-prevention-des-risques-psychosociaux-un-enjeu-vital-pour-les-salaries-et-les-entreprises/>

## **INDEX ALPHABETIQUE:**

**AR:** Arrêté Royal

**BET:** Bien-être au Travail

**CCT:** Convention Collective de Travail

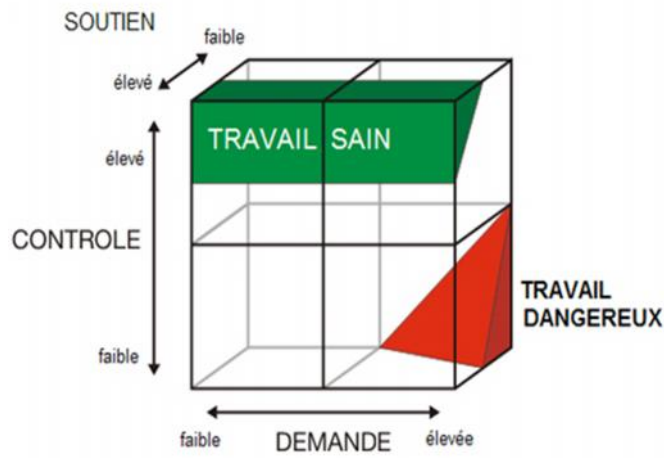
**EUROFOUND :** Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail,

**RPS :** Risques psychosociaux

**SPF ECTS:** Service Public Fédéral – Emploi, Travail et Concertation Sociale

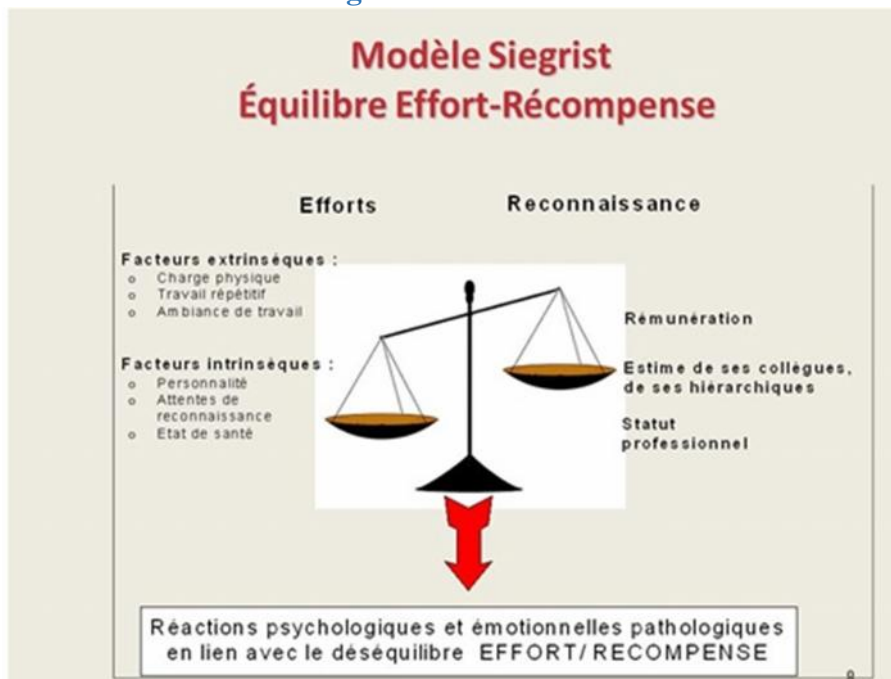
## ANNEXES

### Annexe 1 : Modèle de Karasek



Source : Modèle de Karasek : Évaluez le stress de vos salariés ! du 5/06/18, *Quotidien l'Economiste*.  
<https://www.leconomiste.com/article/1029278-modele-de-karasek-evaluez-le-stress-de-vos-salaries>

### Annexe 2 : Modèle de Siegrist



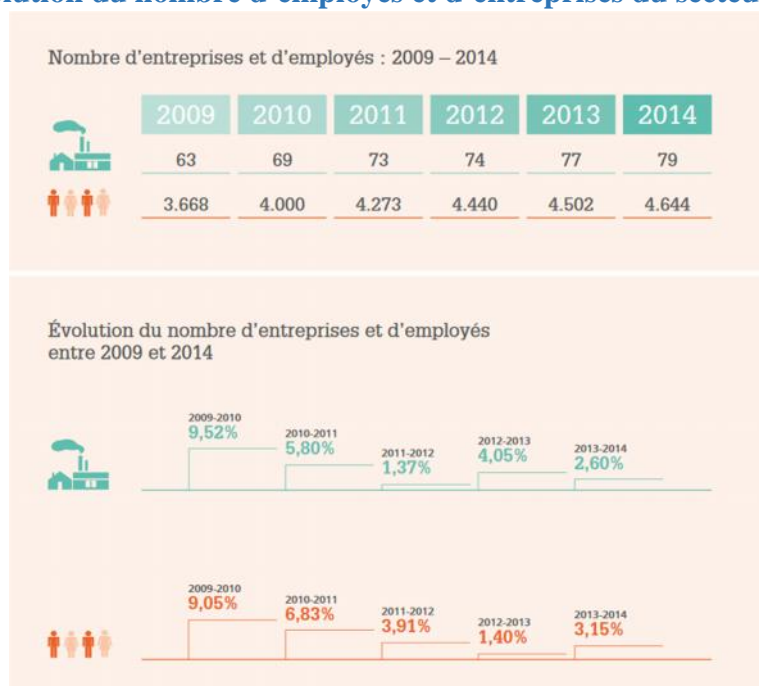
Source : *Questionnaire stress au travail*  
<http://www.performance-optimale.fr/articles/questionnaire-stress-au-travail/>

## Annexe 3 : Les différentes sources de risques psychosociaux



Source : *Fiche 6 sur les aspects psychosociaux au travail*, version PDF, parue en juin 2014, ABBET. <https://abbet.be/Fiche-6-Les-aspects-psychosociaux>

## Annexe 4 : Evolution du nombre d'employés et d'entreprises du secteur de 2009 à 2014



Source : *Secteur des centres d'appels*, photo sectorielle parue en 2014, version PDF, CEFORA [https://www.sfonds200.be/media/512476/20150615\\_cef\\_photo%20sectorielle\\_3\\_18\\_sect%20des%20centres%20d%27appel\\_fr\\_v2.pdf](https://www.sfonds200.be/media/512476/20150615_cef_photo%20sectorielle_3_18_sect%20des%20centres%20d%27appel_fr_v2.pdf)



## Annexe 5 : Questions des entretiens semi-directifs,

• **Organisation du travail** : Comment sont réparties les tâches au niveau de votre entreprise (clarté des tâches, diversité ou monotonie) ? Quels sont les outils à votre disposition ? Que pouvez-vous dire au sujet du style de management ou de la qualité du leadership de votre entreprise ? Existe-t-il des abus d'autorité ? Que pouvez-vous dire de la collaboration entre les services, ainsi que des procédures de travail ? En ce qui concerne la prise de décisions, êtes-vous impliquée ? Vous sentez-vous autonome dans votre travail, c'est-à-dire libre de prendre les choses en main, ou avez-vous un contrôle omniprésent de la productivité ? Expliquez ? Il arrive que l'entreprise valorise ou soit reconnaissante envers votre travail ? si oui de quelle façon ? si non pourquoi ?

• **Le contenu du travail** : Que pensez-vous de votre charge de travail ? en ce qui concerne la quantité d'appels sortants ou entrants est-elle régulière où des changements constants sont observés ? Si oui comment gérez-vous cette variation constante ? Que prévoit l'entreprise pour vous accompagner dans le changement ? Comment sont organisés les pauses, sont-elles fixes ou variables ? Quelles sont les relations avec vos interlocuteurs en ligne ? sont-elles toujours paisibles ? en cas de problème comment réagissez-vous ? Comment gérez-vous vos émotions face à l'agressivité ? En cas de déprime face aux insultes des clients, avez-vous un supérieur auprès duquel vous pouvez exprimer votre ressenti ou bien devez-vous revêtir un masque constamment ? Etes-vous constamment stressés au travail ? Si oui Comment réagissez-vous ?

• **Les conditions de travail** : Quel type de contrat avez-vous ? en êtes-vous satisfaits ? Quels sont vos horaires de travail : fixes ou variables ? Cela est-il équilibré avec votre vie privée ? Comment est fixée votre rémunération : par heure de travail, ou rémunération fixe/variable avec des primes ou autres avantages ? Comparativement à votre charge de travail, votre salaire vous semble juste et équitable ? Le recevez-vous toujours dans les normes ? Quels sont les perspectives d'avenir ou d'évolution de votre poste ? Votre travail vous semble-t-il sécurisé ou incertain ? Faites-vous souvent des heures supplémentaires ? Si oui sont-elles rémunérées ?

• **Les conditions de vie au travail** : comment décrivez-vous votre environnement de travail ? avez-vous tout le matériel nécessaire (logiciels, casques, téléphone...) et approprié ? Existe-t-il un frein à votre travail, lié à la disposition des locaux, ou l'aménagement (bruit, éclairage, chaise inconfortable, machines, propreté des locaux, courant d'air...), avez-vous fait du télétravail ? aviez-vous tout le nécessaire ?

• **Les relations interpersonnelles au travail** : Comment est votre environnement psychosocial ? Entre collègues existe-il une entente générale, une entraide, ou plutôt de l'individualisme ? Etes-vous encadrés de façon permanente par la hiérarchie ? Avez-vous un sentiment d'appartenance au groupe, ou avez-vous un sentiment d'isolement ? En cas de situation conflictuelle, de revendications quelconques, la hiérarchie est-elle disposée, et à votre écoute ? Autrement dit, avez-vous une certaine liberté d'expression, ou avez-vous le sentiment d'être discriminé ? Avez-vous au sein de votre équipe un porte-parole ou un délégué du personnel chargé de soumettre vos difficultés auprès de la hiérarchie ? Vos difficultés au travail sont-elles prises en considération et résolues par votre entreprise ?

**Source** : inspirés des informations dans le guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail

## Annexe 6 : Tableau récapitulatif des résultats des 20 entretiens semi directifs, de l'observation participative, et mise en évidence des points de convergence et de divergence

	Organisation du travail	Le contenu du travail	Les conditions de travail	Les conditions de vie au travail	Les relations interpersonnelles
RESULTATS DES ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS AUPRES DES 20 TELEOPERATEURS	<p>Selon 13 agents, tâches très monotones, sensation d'être des robots, aucune implication dans les décisions.</p> <p>Selon 7 agents, les tâches sont assez variées, bonne implication dans la prise de décision.</p>	<p>Selon 15 agents, soit 75% de l'échantillon, la charge de travail est très élevée, le nombre d'appel élevé, une grosse frustration ressentie en cas d'agressivité verbale des clients, incapacité de réagir, forte pression venant de la hiérarchie en raison des objectifs à atteindre, trop de stress au quotidien.</p>	<p>Selon 17 agents, soit 85% de l'échantillon, le salaire n'est pas équitable à la charge de travail, il n'y a aucun avantage. 12 agents ont un cdd, et 7 d'entre eux ne souhaitent pas le renouveler, selon eux il n'y a aucune perspective. 5 agents sont des étudiants et n'envisagent pas y faire carrière. 3 ont des cdi et en sont satisfaits.</p>	<p>Selon 75% de l'échantillon, les conditions de travail sont favorables, il y a tout le matériel nécessaire, selon 25% il manque des équipements adéquats, des sièges plus confortables.</p>	<p>Selon l'ensemble des agents l'ambiance de travail est bonne et les relations entre collègues sont paisibles. Cependant la hiérarchie ne prend pas en compte les problèmes du personnel, selon 10 agents.</p>
RESULTAT DE L'OBSERVATION PARTICIPATIVE	<p>monotonie des tâches-matériel de travail adéquat- management très directif, autoritaire- un peu d'abus d'autorité- bonne collaboration des services- lecture obligatoire du scripts trop mécanique- aucune implication dans la prise de décision- aucune autonomie dans ma tâche- sensation d'être des robots- permanent et encadrement durant les appels- encouragement verbaux permanent-</p>	<p>charge de travail lourde- beaucoup d'appel à passer- relations très tendues en général avec les interlocuteurs- obligation de porter un masque de façon permanente- peu de stress-</p>	<p>contrat étudiant stage- horaires fixes et équilibrée avec ma vie privée- non respect du travail des opérateurs- aucun avenir -aucune perspective -très incertain comme travail, pas de sécurité, turn over constant, trop de départ, aucune indemnité de transport</p>	<p>environnement de travail exigü- manque d'équipement primaire comme machine à café, bouteille d'eau, aucun confort pour le personnel- on se croit dans un entrepôt</p>	<p>entente générale, entraide, mais ambiance morose- individualisme- esprit de compétition- pas d'appartenance au groupe- difficile de s'intégrer parmi les anciens- pas de liberté d'expression- aucune implication de la hiérarchie dans la résolution des problèmes</p>

## Annexe 7 : Questionnaire de Siegrist (avec questions liés au profil professionnel)

### PROFIL PROFESSIONNEL

1. Vous êtes : a. Un homme b. Une femme

2. Votre tranche d'âge

3. Quel est votre niveau d'études ? a. Primaire b. Secondaire inférieur c. Secondaire supérieur d. Graduat/Baccalauréat e. Université f.

4. Vous avez .....année(s) et ..... mois d'ancienneté au sein de votre centre de contacts

5. Au sein de quel type de centre de contacts travaillez-vous ?

- a. Interne (centre de contacts intégré dans l'entreprise)
- b. Externe (centre de contacts qui propose ses services pour des clients externes à l'entreprise)
- c. Outsourcé (centre de contacts qui offre ses services à un client unique, externe à l'entreprise)

6. Quel est le secteur d'activité principal de votre centre de contacts ?

Téléphonie et internet ; Energie ; Banque et assurance ; Distribution ; Entreprises de services ; Service public ; Industrie et automobile ; E-commerce ; Santé ; Transport ; Autres

7. Sur quel type de projet travaillez-vous principalement ?

- a. Inbound front-office (informations générales, service de réservation, etc.)
- b. Inbound back-office (support technique, gestion des plaintes, etc.)
- c. Outbound (vente, recherche de marchés, enquête, marketing, etc.)
- d. Blending (à la fois des projets inbound et outbound)

8. Dans votre carrière professionnelle, avez-vous déjà travaillé pour des centres de contacts ?.....

9. Pour combien de centres d'appels avez-vous travaillé ?

10. Quel est votre type contrat actuel ?

- a. Intérim (étudiant)
- b. Intérim (autres)
- c. Contrat à durée déterminée
- d. Contrat à durée indéterminée

11. Quel type de contrat aviez-vous lors de votre précédent emploi ?

- a. Intérim (étudiant)
- b. Intérim (autres)
- c. Contrat à durée déterminée
- d. Contrat à durée indéterminée

12. Quel est votre régime horaire de travail actuel ?

- a. À temps partiel
- b. À temps plein

μ

## Questionnaire de SIEGRIST (version française validée)

Les questions des deux pages suivantes concernent votre travail.

Indiquez si vous êtes d'accord ou non avec chacune des phrases, en cochant la case correspondante. Si vous cochez la case en face de la flèche →, alors indiquez aussi dans quelle mesure vous êtes en général perturbé(e) par cette situation, en entourant le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse (1 = je ne suis pas du tout perturbé(e), 2 = je suis un peu perturbé(e), 3 = je suis perturbé(e), 4 = je suis très perturbé(e))

Merci de répondre à toutes les questions.

S1 – Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S2 – Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S3 – J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S4 – Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S5 – Mon travail exige des efforts physiques	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S6 – Au cours des dernières années, mon travail est devenu plus exigeant	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S7 – Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S8 – Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S9 – Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S10 – On me traite injustement à mon travail	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S11 – Je suis en train de vivre une période où je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S12 – Mes perspectives de promotion sont faibles	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S13 – Ma sécurité d'emploi est menacée	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S14 – Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S15 – Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S16 – Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S17 – Vu tous les efforts, mon salaire est satisfaisant	pas d'accord <input type="checkbox"/> → d'accord <input type="checkbox"/>	1	2	3	4

Sources : Les questions liées au profil professionnel sont inspirées du rapport du SPF ETCS : *Recherche sur le bien-être au travail dans les centres de contacts (call centers)*, 2012.

Le questionnaire de Siegrist est tiré du site Yumpu.com : Questionnaire de Siegrist

<https://www.yumpu.com/fr/document/read/19874782/questionnaire-de-siegrist-version-franais-valide>



## Annexe 8 : Synthèse du questionnaire (sexe, ratio, âge, type de projets du centre d'appels,)

SEXE	TAUX DE REPONSES	%ge d'hoes ayant un ratio efforts/récompenses <1	%ge de femmes ayant un ratio efforts/récompense > 1
HOMME	34,50%	68,43%	31,57%
FEMME	65,50%	40%	60%
		<b>34 salariés (61,81 %) ont un ratio &gt; 1 = situation de déséquilibre</b>  <b>21 salariés(38,18 %) ont un ratio &lt; 1 = situation d'équilibre</b>	
TRANCHE D'AGE représenté			
18-29 ans	61,80%		
30-49 ans	36,40%		
50-64 ans	1,80%		
Type de projets représentés			
INBOUND	12,70%		
OUTBOUND	69,10%		
MIXTE	18,20%		

Source : réalisée sur Microsoft Excel

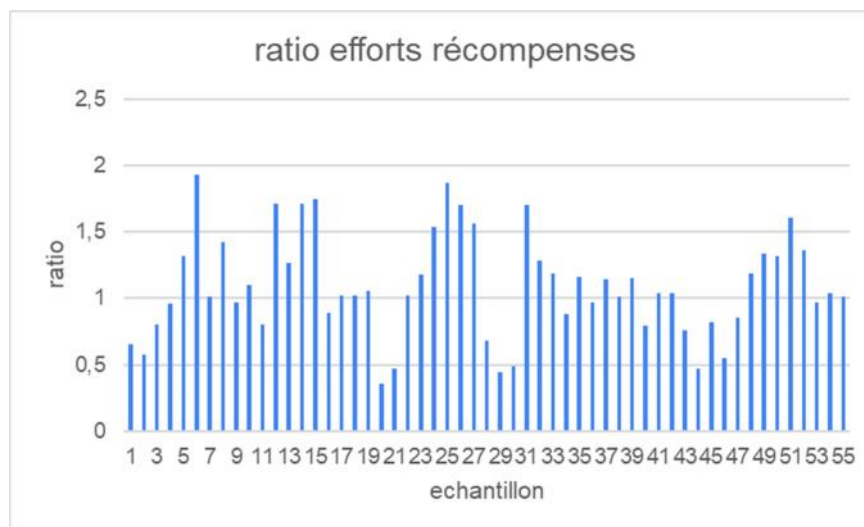
## Annexe 9 : Comparaison de la moyenne globale des scores et la moyenne des sous scores par catégorie

Moyenne globale du score des efforts extrinsèques = 14,163	
Moyenne des sous scores des efforts par catégorie	
tranche de 18 à 29 ans	15,147
tranche de 30 à 49 ans	12,75
Superviseurs ou team coach	14,8
téléopérateurs	14,16
etudiants	15,12
CDD	11,5
CDI	11

Moyenne globale du score des récompenses = 35,145	
Moyenne des sous scores des récompenses par catégorie	
tranche de 18 à 29 ans	38,17
tranche de 30 à 49 ans	29,75
Superviseurs ou team coach	26,75
téléopérateurs	36,22
etudiants	34
CDD	33,75
CDI	21,66

Source : réalisé sur Excel

## Annexe 10 : Distribution des résultats pour le ratio déséquilibre efforts/récompenses



Source : réalisé sur Excel